



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

STRATEGINEN JOHTAMINEN HIERARKISESSA ORGANISAATIOSSA

Case: Yritys X

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Akseli Lonka

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

LONKA, AKSELI:

Strateginen johtaminen hierarkisessa
organisaatiossa
Case: Yritys X

Kansainvälisen kaupan opinnäytetyö, 39 sivua, 20 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee strategista johtamista hierarkisessa organisaatiossa sekä strategisen johtamisen onnistumista liiketoimintaympäristön muuttuessa Yritys X:ssä.

Tässä tutkimuksessa teoriaosuus on jaettu kahteen osaan, joista ensimmäisessä syvennyn käsittelemään strategian olemusta: mitä se on ja miksi strategia on tärkeä osa liiketoimintaa sekä strategista johtamista. Toisessa teoreettisessa osuudessa käsittelem kilpailuetua, koska se luo pohjaa case-tutkimukseeni Yritys X:stä.

Empiriaosassa tarkoitukseni on selvittää Yritys X:n strategisen- ja muutosjohtamisen tasoa, sekä tarkastella lähemmin syitä, jotka ovat johtaneet Yritys X:n nykyiseen tilanteeseen markkinoilla, ja sen ratkaiseviin etuihin suhteessa kilpailijoihin. Olen tehnyt kvalitatiivisen tutkimuksen Yritys X:n ylemmän johdon, keskipohdon sekä toteuttavan organisaatiotason mielipiteistä yrityksen johtamisesta ja muuntumiskyvystä. Tutkimuksen toteutin sähköpostitse tehdyillä haastatteluilla.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että varsinkin ylemmän johdon ja toteuttavan tason mielipiteissä on melko paljon eroa. Ylin johto pitää organisaation toimintaa täysin yhtiön vision mukaisena, kun taas toteuttavalla tasolla toiminta vaikuttaa usein päämäärättömältä. Tosin tutkimukseeni vaikuttaa olennaisesti se, että ylimmästä johdosta sain ainoastaan yhden vastauksen haastatteluuni, ja sekin vaikutti suoraan yhtiön sisäisestä tiedotteesta kopioidulta me-hengen kohotukselta. Erityisesti toteuttavalla tasolla pääsin siihen, mihin haastattelulla pyrin, eli jokaisen haastateltavan henkilökohtaisiin mielipiteisiin ja kokemuksiin. Tutkimuksen perusteella yhdeksi suureksi ongelmaksi voitaneen sanoa johdon ja toteuttavan tason eriävät näkemykset omasta yrityksestä ja sen toiminnasta.

Avainsanat: johtaminen, strategia, kilpailuetu, tiedonkulku, organisaatiotasot

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

LONKA, AKSELI: Strategic Management in a Hierarchical
Organization
Case: Company X

Bachelor's Thesis in International Trade, 39 pages, 20 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This thesis focuses on strategic management in a hierarchical organization and examines the success of strategic management during changes in the business environment of Company X.

The theoretical section of the study is divided into two parts. The first part examines strategy: what it is, and why it is a crucial part of a successful company and strategic management. The second part is about competitive advantage as it is the base for this case study of Company X.

The empirical part of the study clarifies the quality of strategic management and the quality of management during changes at Company X. This section also examines the reasons why the current situation in this field of business is what it is, and what is the competitive advantage of Company X. A qualitative study was carried out among upper and middle management and employees. The differences of opinions between the different layers of management and the executing layer in the organization and the company's ability and success in transformation were examined. The questionnaire was carried out by e-mail interviews.

The study results show that the opinions of management and workers differ quite substantially. Management sees the company's activities as being in accordance to the company's vision while the workers themselves often see them as aimless. However, only one person from the upper management level of the organization replied to the interview and the response seemed to have been copied from an internal Company X official media release or something similar. This factor needs to be considered with this study result. However, the material received from the interviews with the workers were exactly what the study set out to do - which was to get everyone's personal opinions and experiences. Based on the study results it can be stated that the greatest challenge for the company is the difference in the perceptions of how the different organization layers see their own company and its operations.

Key words: management, strategy, competitive advantage, communication, organization layers

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	2
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat	3
1.2	Tutkimuksen rajaus	3
1.3	Tutkimusmenetelmät	4
1.4	Tutkimuksen rakenne	5
1.5	Aiemmat tutkimukset	5
2	STRATEGIA	6
2.1	Mitä strategia on?	7
2.2	Tavoitteet kirkkaana mielessä	9
2.3	Strategioiden luokittelu	10
2.3.1	Klassinen näkökulma	11
2.3.2	Evoluutionaarinen näkökulma	11
2.3.3	Prosessinäkökulma	12
2.3.4	Systeeminäkökulma	13
2.4	Historia	14
2.5	Strateginen johtaminen	15
2.5.1	Strategiset muutokset	16
2.5.2	Strategian jalkauttaminen	16
3	KILPAILUETU	18
4	CASE YRITYS X	22
4.1	Yritys X	22
4.1.1	Historia	22
4.1.2	Strategia ja arvot	22
4.2	Yritys X	22
4.3	Strategian suunnittelu	22
4.4	Strategian toteutus	23
4.5	Toiminnan seuranta	23
5	YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET	24
	LÄHTEET	25
	LIITTEET	27

KUVIOT JA TAULUKOT

KUVIO 1. Menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28). Sivu 6.

KUVIO 2. Strategian eri näkökulmat (Whittington 2001, 3). Sivu 10.

KUVIO 3. Kilpailuetu (Internet Center for Management & Business Inc. 2010).
Sivu 21.

TAULUKKO 1. Luottamuksellinen.

KUVIO 4. Luottamuksellinen.

KUVIO 5. Luottamuksellinen.

1 JOHDANTO

Strateginen johtaminen on käsitteenä melko uusi asia liiketoiminnassa.

Edelläkävijät alkoivat puhua strategisesta johtamisesta 1960- ja 1970- luvuilla.

1980-luvulla, ja varsinkin 1990-luvulla strateginen johtaminen, ja ylipäänsä strategia yhtenä yritystoiminnan osana, kasvoivat ja muodostuivat tärkeiksi osiksi suuryritysten toiminnassa. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä on alettu kiinnittää huomiota strategian merkitykseen vasta 2000-luvulla, eikä strategista johtamista voida vieläkään pitää samanlaisena yritystoiminnan kulmakivenä pk-yrityksissä kuten esimerkiksi markkinointia, taloushallintoa, tai muita perinteisemmiksi koettuja yrityksen toimintoja, vaikka strategia ja ylipäänsä strateginen toimiminen antavat suuntalinjat kaikille perinteisemmille yrityksen toiminnoille.

Nykyisin menestyvät organisaatiot ovat loppuun asti hiottuja ja öljyttyjä koneita, joiden toimintaa, jokaista liikettä ja muutosta analysoidaan ja tutkitaan tarkasti. Kamenskyn (2010, 19) mukaan yrityksen toimintaympäristö on yrityksen toimintaa tutkittaessa merkittävässä roolissa, ja ympäristössä on useita tekijöitä, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Erot ei-niin-menestyvien ja menestyvien yritysten sekä huipputulokseen yltävien yritysten välille tulevat nimenomaan ympäristön muutosten ennakoinnista ja yrityksen omasta kyvystä vaikuttaa vaikutettavissa oleviin tekijöihin. Kolmantena ympäristönhallintatekijänä Kamensky mainitsee toimintaympäristön valinnan, johon en tarkemmin perehdy kohdeyrityksen luonteen vuoksi. Kamensky kertoo pitkästi lyhyen asian; ole vaikuttaja, älä sopeutuja. Johtopäätöksenä Kamenskyn ajatuksista voisi vetää: luo itse oma tulevaisuutesi.

Strateginen johtaminen siis määrittää toimintalinjat kaikille yrityksen perinteisemmille toiminnoille aina henkilöstötoiminnoista asiakaspalvelun laatuun ja johtamiseen itseensä. Strateginen johtaminen on yrityksen työkalu ja tärkein rakennustarvike tulevaisuuden visioinnissa, tavoitteiden asettelussa sekä arviointimenetelmien kehittämisessä (Strateginen johtaminen 2011). Silti monissa yrityksissä strateginen johtaminen on, jos ei tuntematon, niin ainakin väheksytty toiminta-ala. Varsinkin organisaation toteuttaville tasoille strateginen ajattelutapa saattaa olla täysin vieras käsite.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat

Tutkimuksen suorittamiseen minua innoittivat näkemäni ja kokemani epäkohdat työskennellessäni Yritys X:ssä. Olen työskennellyt useissa eri toimipaikoissa, sekä useilla eri toimialueilla, ja kokemukseni mukaan melkolailla samat epäkohdat toistuvat yksiköstä toiseen yksikön koosta tai toimialueesta riippumatta. Kokemukseni mukaan suurimpia epäkohtia ovat olleet riittämätön tiedonkulku, toteuttavan tahon ”leiriytyminen” omiin kuppikuntiinsa, sekä palautteen antamisen ja vastaanottamisen haastavuus niin eri tasojen sisällä kuin välilläkin. Niinpä halusin lähteä selvittämään syitä epäkohtiin, ja tutkia, pitävätkö omat oletukseni paikkaansa. Ennen tutkimuksen suorittamista pidin heikkoa tiedonkulkua ylemmän johdon, operatiivisen johdon ja toteuttavan tahon välillä syynä moniin epäkohtiin.

Opinnäytetyöni päätutkimusongelma on: miten yhteneväiset ovat Yritys X:n toteuttavan tahon ja ylemmän ja operatiivisen johdon mielipiteet omasta yrityksestä ja sen toiminnasta? Tästä voidaan johtaa useita alakysymyksiä: miten Yritys X onnistuu strategisessa johtamisessa? Miten selkeä Yritys X:n strategia on? Onko koko Yritys X:n henkilöstö tietoinen strategiasta, ja tietävätkö he omalla toiminnallaan toteuttavansa strategiaa? Kaikkiin kysymyksiin on haastaavaa saada yksiselitteistä vastausta, mutta toivottavasti tutkimukseni tuo joitain selkeitä vastauksia.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaukset huomaamiini ongelmiin. Mikäli onnistun löytämään riittävän yksiselitteisiä syitä ongelmiin ja esittämään mahdollisia toteutuskelpoisia kehitysehdotuksia, voivat ne toteutuessaan parantaa monen työntekijän arkea.

1.2 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan Yritys X:ää sekä Yritys X:n strategisen johtamisen tasoa. Jokainen haastatteluun vastannut työskentelee Yritys X:ssä, joten tutkimuksen tuloksia voidaan suoraan soveltaa ainoastaan Yritys X:n. Lisäksi koska korkeinta johtoa lukuun ottamatta haastatellut ovat kaikki yhdestä toimipisteestä, voidaan tutkimus rajata koskemaan ainoastaan tätä kyseistä

toimipistettä. Olen työskennellyt useissa eri Yritys X:n toimipisteissä eri toiminta-alueilla, ja huomaamani ongelmat ovat olleet jokseenkin samoja toimipaikasta riippumatta, joten jossain määrin tutkimusta voidaan käyttää hyväksi myös muissakin toimipaikoissa, joissa on kohdattu samantyyppisiä ongelmia.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Teoriaosuudessa olen käyttänyt lähteinä sekä suomen- että englanninkielistä kirjallisuutta ja artikkeleita. Näiden lisäksi käytin myös joitakin elektronisia lähteitä, sekä Yritys X:n henkilökuntajulkaisuja.

Suoritin tutkimuksen kvalitatiivisena tutkimuksena pyytämällä vapaaehtoisia vastaamaan haastatteluuni. Yhteensä haastatteluja lähetin 16, toteuttavalle tasolle 10, operatiiviselle johdolle kaksi, sekä ylemmälle johdolle neljä. Toteuttavan tason vastausprosentti oli 80, keskijohdon 50, sekä ylemmän johdon 25.

Tutkimuksessa on kolme eri teemaa, jotka kaikki liittyvät läheisesti strategiaan. Ensimmäinen teema on strateginen tiedonkeruu ja suunnittelu, toinen teema on strategian ja strategisten muutosten toteuttaminen, ja kolmentena teemana on muutosten onnistuminen ja tulosten seuraaminen. Riippuen siitä, onko haastateltava korkeampaa johtoa, operatiivista johtoa vai toteuttavalta tasolta, vaihtelevat haastattelun painotukset jonkin verran. Syyt painotuksen vaihteluun ovat melko yksinkertaiset: toteuttavalla tasolla ei lähtökohtaisesti ole kovin kattavaa tietoa esimerkiksi strategisesta päätöksenteosta, ja tämän oletuksen myös tutkimus vahvisti.

Merkittävässä roolissa tutkimuksen suorittamisessa on myös osallistuva havainnointi työskennellessäni Yritys X:n eri toiminta-alueilla enemmän tai vähemmän syksystä 2007 syksyyn 2011 asti. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija osallistuu ja mukautuu ryhmän toimintaan (Eskola & Suoranta 1999, 99–100). Oman ongelmansa osallistuvaan havainnointiin tuo Eskolan & Suorannan (1999, 103) mukaan osallistuvan havainnoinnin subjektiivisuus, eli havainnoija valitsee, mitä huomaa.

Jouduin muokkaamaan myös kielellisesti haastattelua jonkin verran haastateltavasta riippuen. Jokaiselle haastateltavalle henkilölle yritin puhua heidän

omalla kielellä, ja tarvittaessa pyysin haastateltavia tarkentamaan vastauksia, mikäli tulkitsin jonkun kysymyksen väärinymmärretyksi tai -esitettyksi.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa teoreettisen viitekehyksen luomisella, jota kaksi ensimmäistä varsinaista kappaletta käsittelevät. Teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen osio käsittelee strategiaa sekä strategista johtamista, ja toinen kilpailuetua. Strateginen puoli kuuluu jo otsikkoonkin viitaten itsestään selvänä tähän tutkimukseen mukaan. Kilpailuedun käsitteeseen ja teoriaan paneudun siitä syystä, että ymmärtääkseen Yritys X:n markkinasemaa ja toimintaa vallitsevassa markkinatilanteessa, tulee tutkijan ymmärtää kilpailuetua.

Itse tutkimuksen tulokset voidaan jaotella karkeasti kolmeen osaan; strategian suunnittelu, toteutus ja seuranta. Yhteenvedossa esittelen itse löytämiäni konkreettisia kehitysehdotuksia, sekä haastattelussa paljastuneita mahdollisia parannuksia toimintaan.

1.5 Aiemmat tutkimukset

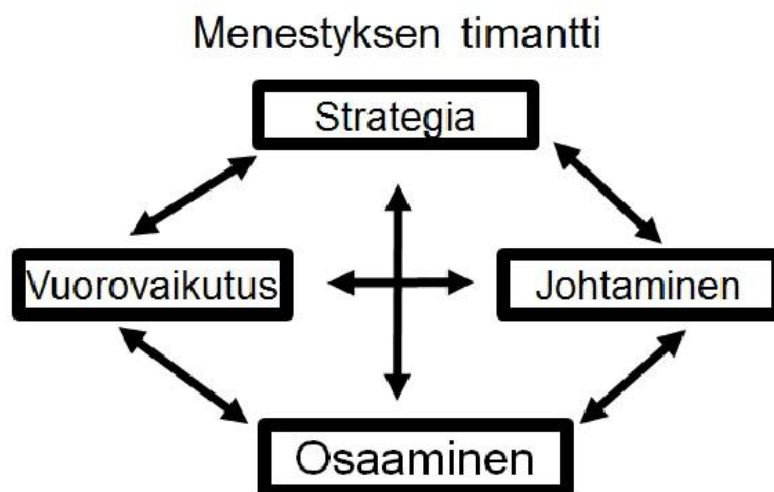
Aiheesta on tehty, ja tehdään säännöllisesti, ei aivan vastaavia, mutta aiheittani sivuavia tutkimuksia Yritys X:n sisällä. Sisäisten tutkimusten ja raporttien aiheena on strategian onnistuminen ja sen seuranta. Aivan kuten jokaisessa yrityksessä, myös Yritys X:ssä seurataan erilaisten valintojen seurauksia ja tutkitaan mahdollisuuksia. Nämä tutkimukset ja raportit ovat luottamuksellisia, enkä törmännyt niihin edes luodessani omaa työuraani yrityksessä. Ymmärrettävistä syistä edellä mainitut tutkimukset ja raportit eivät ole yleisesti saatavilla.

Uskoisin tämän tutkimuksen olevan ensimmäinen sitoutumattoman osapuolen suorittama tutkimus strategisesta johtamisesta Yritys X:ssä. Sitoutumattomat osapuolet ovat suorittaneet tutkimuksia Yritys X:n strategiasta ja sen kehityksestä, muun muassa opinnäytetöiden ja pro gradu-töiden muodossa, mutta omaa aiheittani suoraan vastaavaa tutkimusta en ole löytänyt.

2 STRATEGIA

Käsitteenä strategia sekoitetaan usein taktiikkaan. Strategia tarkoittaa mitä halutaan, mitä tavoitellaan, kun taas taktiikka on käytännön toimenpiteitä strategian täyttämiseen. Taktiikka on siis työkalu strategian toteuttamiseen. Al-Mutka (2008, 34–35) toteaa strategin ongelmallisimmaksi ristiriidaksi ja ensimmäiseksi peruskysymykseksi ristiriidan strategiasta toimintana vai suunnitelmana. Hän jatkaa pohdintaa miettimällä, kuinka laajasti strategiaa voi, ja pitää, suunnitella etukäteen, ja mitä kaikkea voi jättää oppimisen ja osaamisen varaan. Strategia on kuin kaksiteräinen miekka: kaikki pitää olla etukäteen suunniteltua ja kaikkeen tulee olla varautunut, koska asiat eivät kuitenkaan mene suunnitellusti, vaan on oltava myös valmius ryhtyä soveltamaan ja muuttamaan strategiaa tarvittaessa matkan varrella.

Strategian tulee vaikuttaa ja ottaa vaikutteita kaikesta yrityksen toiminnasta sekä toimintaympäristöstä. Strategian tulee olla vuorovaikutuksessa kaiken yrityksen toiminnan kanssa, ja ohjailla yrityksen toimintaa niin organisaationa, kuin työntekijän näkökulmasta myös yksilönä.



KUVIO 1. Menestyksen timantti (Kamensky 2010, 28)

Läpi liiketoiminnan strategisen ajattelun historian on myös ollut ”strategisia guruja”, oman aikakautensa suuria ajattelijoina, teoreetikoita, edelläkävijöitä, ja muiden ajatusten kokoajia. Tällaisia henkilöitä ovat muun muassa Henry Mintzberg, Michael Porter, Igor Ansoff, Gary Hamel sekä Richard Whittington. Itseeni vaikutuksen ovat tehneet varsinkin Porter, sekä Whittington, jonka vuonna 2001 julkaisema teos *What is Strategy – And Does it Matter?* laukaisi itselläni mielenkiinnon strategisen toiminnan lähempään tutkimiseen.

2.1 Mitä strategia on?

Jokaisella oman aikakautensa strategisella gurulla on hieno tulkintansa strategian syvimmästä olemuksesta. Itse pidän eniten Alfred Sloanin jo vuonna 1963 esittämästä melko raaka-asta johtopäätöksestä:

”Yrityksen strateginen päämäärä on sijoitetun pääoman tuotto. Jos tuotto ei ole tyydyttävä pitkällä tähtäimellä, tilanne on korjattava tai toiminnasta on luovuttava.”

Toki pehmeämpiäkin lähestymistapoja on, mutta mielestäni tämä painuu yritystoiminnan juurelle, ja itse pidän asioiden yksinkertaistamisesta. Kärjistettynä minkään yritystoiminnan perimmäinen tarkoitus ei ole tarjota asiakkaalle parasta, vaan tuoda rahaa omistajille. Yrityksen omistavalle taholle yritystoiminta on tapa ansaita elantoa, kuten ”tavalliselle ihmiselle” töissä käynti. Itse en tunne ainoatakaan ihmistä, joka kävisi töissä sen takia, että nauttii, kun asiakkailla on hyvä. Syyt työssäkäyntiin lienevät suurimmalla osalla meistä paljon arkisemmat: suurimpia motivaattoreita jokaiselle normaalille ihmiselle ovat raha ruokakauppaan, vuokraan tai lainanlyhennykseen ennen sitä että jonkun toisen olisi hyvä.

Strategian kuvaaminen voi olla erittäinkin yksinkertaista, tai monimutkaista. Kamensky (2010, 18) ei edes yritä tiivistää strategiaa yhteen lauseeseen tai päätelmään, vaan määrittelee strategian kolmella tavalla:

Strategiamääritelmä 1:

- Strategia on yrityksen tietoinen keskeisten tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta muuttuvassa maailmassa.

Strategiamääritelmä 2:

- Strategian avulla yritys hallitsee ympäristöä.

Strategiamääritelmä 3:

- Strategian avulla yritys tietoisesti hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että yritykselle asetetut kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittämistavoitteet pystytään saavuttamaan.

Esimerkkilause ”Haluamme tarjota asiakkaalle ensiluokkaista palvelua markkinoiden edullisimpaan hintaan” on helppo esimerkki strategiasta. Lähdetessä tutkimaan lausetta tarkemmin törmätään moniin yksityiskohtiin, joiden avaaminen vaatii käytännön toimenpiteiden selventämistä. Esimerkiksi ”Edullisimpaan hintaan pääsemme toteuttamalla palvelumme kilpailijoita tehokkaammin”. Tässä avaamme strategiaa jo reilusti enemmän, muttemme kuitenkaan pääse vielä käytännön toimenpiteisiin. Siksi strategioita voi olla monenlaisia, strategiat voivat olla kerroksittaisia, ja toisinaan mainitaan myös jokaisen organisaatiotason oma strategia. Kamensky (2010, 22) luettelee seuraavat strategian tasot (järjestyksessä organisaation huipulta lähtien): omistajastrategia, konsernistrategia, toimialastrategia, liiketoimintastrategia, funktiostrategia ja yksilöstrategia. Nämä ovat vain esimerkkeinä, enkä syvenny eri strategiatasoihin tarkemmin.

Strategian voi kuvata yrityksen elämänohjeena, syynä sen olemassaoloon.

Yrityksen perustaja on nähnyt tai luonut tarpeen, jota yritys pyrkii parhaansa mukaan täyttämään. Strategian tulisi ohjailla kaikkia yrityksen toimintoja, tapahtumia ja työntekijöitä. Optimaalisessa tilanteessa strategia on kaikkea, mitä yritys tekee, ja sen tulisi myös näkyä kaikessa mitä yritys tekee. Käytännössä näin ei kuitenkaan aina ole. Tähän problematiikkaan paneudun tarkemmin empiirisessä osiossa.

2.2 Tavoitteet kirkkaana mielessä

Yrityksellä tulee olla pitkän sekä lyhyen tähtäimen strategioita, ja niiden tulisi tukea toinen toisiaan. Pitkän tähtäimen strategian tulisi olla pitkän tähtäimen suunnitelma siitä, mitä yrityksessä tapahtuu ja mitä siellä tehdään. Toki on myös lyhyemmän tähtäimen strategioita, kuten kvartaalistrategia, joka kuvaa yrityksen toimintaa ja tavoitteita yhdelle kvartaalille. Nykyisin kvartaalitalouden aikaan kvartaalittainen ajattelumalli on vallannut jalansijaa, ja monilta yrityksiltä onkin pidemmän tähtäimen ajattelu hieman päässyt unohtumaan. Myös Ala-Mutka (2008, 29–30) on kanssani samoilla linjoilla: ”Jos johto ei oikeasti tiedä mihin kulkea, miten se voi näyttää tien? Miten luodaan strategia ohjaamaan kulkua oikeaan suuntaan, vaikka ei tarkkaan tiedetä, mitä oikean suunnan päässä on? (...) Tarvitaan iterointia pitkän tähtäimen tavoitteen saavuttamiseksi. Huomio kiinnittyy jälleen tähän viikkoon, tähän kuukauteen, tähän kvartaaliin. Pitkän aikavälin strategia saa tavallisesti jäädä, kunnes saadaan ensin kuluvan jakson myynti täyteen ja tulipalot sammutettua”. Menestyvän yrityksen toiminnassa on kyse pitkän ja lyhyen tähtäimen strategioiden oikeasta tasapainosta. Lyhyen tähtäimen strategioiden tulisi aina toteuttaa myös pidemmän tähtäimen strategiaa, mikäli yritys haluaa säilyä eheänä, johdonmukaisena kokonaisuutena ja näin säilyttää identiteettinsä.

Strategia toimintana vai suunnitelmana ei suinkaan ole ainoa strategin kohtaama ristiriita, toinen mainio esimerkki on lyhyen ja pitkän tähtäimen tavoitteiden paradoksi. Pitkän tähtäimen vastuullisuus on pitkässä juoksussa kannattavampaa, mutta lyhyellä tähtäimellä toimimalla vastuuttomasti saadaan nopeita voittoja. Kannattavuus ja vastuullisuus ovat vastakkaisia ajattelutapoja, joita jokaisen strategin tulee pohtia pitäen niin osakkeenomistajat kuin muutkin sidosryhmät mielessään. (Ala-Mutka 2008, 43.)

Strategiaa voisi mielestäni kuvata yrityksen toiminnan punaiseksi langaksi, ohjenuoraksi, jonka mukaan yritys toimii. Usein strategia, varsinkin yrityksen toteuttavalla taholla, käsitetään hienoina korulauseina, joita voidaan esittää medialle ja osakkeenomistajille. Hyvin luotu strategia on mielestäni elinehto pitkäaikaista menestystä tavoittelevalle yritykselle. Kuvitellaanpa vaikka ihminen ilman kunnollisia pitkän tähtäimen suunnitelmaa, ”elämän strategiaa”, mitä hän

tulee ikinä saavuttamaan, jos vain tekee asioita ilman selkeitä päämääriä.

Yritysmailmassa tämä elämän pitkän tähtäimen suunnitelma kirjataan paperille, ja sitä kutsutaan strategiaksi.

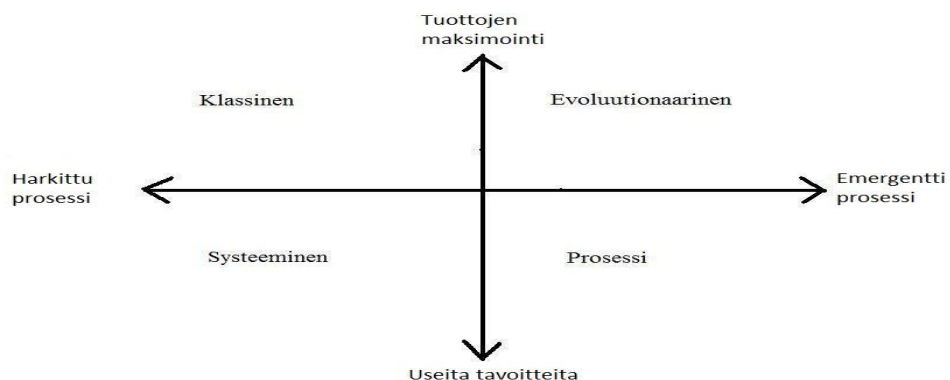
Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Siksi yrityksellä tulee olla tietoinen strategia. Kamensky (2010, 13–14) nostaa esiin mielenkiintoisen virkkeen Sampo Pankki Oyj:n vuoden 2007 vuosikertomuksesta Björn Wahlroosin toteamana: ”Korostan usein sitä tosiseikkaa, että Sammolla ei ole konsernitason strategiaa.

Tavoitteenamme on luoda omistaja-arvoa tarttumalla markkinoilla vastaan tuleviin mahdollisuuksiin.” Tuskin Sampo Pankki on nykyisen kaltaista asemaa Suomessa, ja osana Danske Bank- konsernia koko Pohjois-Euroopassa, saavuttanut ilman strategiaa. En pidä itseäni Björn Wahlroosia parempana strategina, mutta jokainen edes hieman asiaan vihkiytynyt huomaa strategiaa edellä mainitussa lausahduksessa. Miten esimerkiksi Sampo Pankin henkilöstö tietää, mitä he tekevät, mikäli yrityksellä ”ei ole strategiaa”? Kuinka päätöksiä tehdään? Miten pitkän tähtäimen toiminta on mahdollista? Ihmettelen vain, miten tällainen lapsus on eksynyt julkisiin dokumentteihin.

Yrityksellä on strategia, jotta jokainen työntekijä työskentelisi, ja ylipäänsä koko yritys toimisi yhden tavoitteen eteen, ja jokainen tietäisi mikä se tavoite on.

2.3 Strategioiden luokittelu

Ihmisellä on luontainen tarve ja halu järjestellä ja luokitella asioita. Tässä kappaleessa esittelen yhden liiketoimintastrategioiden jaottelumallin, jonka isä on Richard Whittington teoksellaan *What is Strategy – And does it Matter?* (2001)



KUVIO 2. Strategian eri näkökulmat (Whittington 2001, 3)

2.3.1 Klassinen näkökulma

Klassisen näkökulman kulta-aikaa oli 1960- ja 1970-luvut, jolloin tuottojen maksimointi oli yritystoiminnassa yrityksen intresseistä tärkein. Johtavassa (tai näkyvässä) asemassa olevien henkilöiden tulee olla visionäärejä ja karismaattisia, luontaisia vahvoja johtajia, he antavat kasvot yritykselle, ja yritys henkilöityy heihin. Ensimmäisenä esimerkkinä mieleeni tulee Simo Vaatehuoneelta. Vallalla klassista näkökulmaa toteuttavissa yrityksissä on eräänlainen henkilökultti; yrityksen menestys tai menestymättömyys johtuu hyvästä johdosta, kaikki muut yrityksen resurssit ovat vain sulkia mainion johtajan hatussa. Klassisen näkökulman mukaan organisaatiot ovat erittäin hierarkkisia, ja organisaatiorakenne seuraa yrityksen strategiaa, jota ei muuteta kuin pakon edessä. (Whittington 2001.)

Tämän näkökulman mukaan markkinat ovat helposti ennustettavissa (tai ennusteiden tekeminen on ylipäänsä mahdollista), ja yritysten kasvu tapahtuu harkiten ja kontrolloidusti; mitään ei tapahdu vahingossa. Yritykset eivät muutu kuin vasta viimeisenä mahdollisena oljenkortena, ja muutokset ovat usein enemmänkin reaktiivisia kuin proaktiivisia. Innovaatiotoimintaa ei varsinaisesti kannusteta, ne tulevat jos ovat tullakseen, tai jos markkinat vaativat tuotteen muuttamista tai vaihtamista. Yritykset kansainvälistyvät klassisen näkökulman mukaan yleensä vain pakon edessä, jotta vältettäisiin kilpailijoiden dominoimaksi joutumista. (Whittington 2001.)

Nykyisessä kilpailutilanteessa täysin klassista näkökulmaa strategisessa mielessä toteuttavia yrityksiä voidaan pitää hitaina ja kömpelöinä, sekä haluttomana muuttua markkinoiden mukana. Myöskään strategian muutoksiin ei suhtauduta kovin positiivisesti, sekä yritys keskittyy enemmän itseensä, kuin ympäristöönsä. Pähkinäankuoreen tiivistettynä klassisessa strategiassa kaikki pyritään tekemään kuten aina ennenkin, koska aina ennenkin on pärjätty aivan riittävän hyvin.

2.3.2 Evoluutionaarinen näkökulma

Evoluutionaarisessa näkökulmassa markkinoita pidetään ennustamiskelvottomina, ja kuten jo näkökulman nimestäkin voi päätellä, yrityksistä pärjää parhaiten se,

joka sopeutuu uusiin tilanteisiin parhaiten. Myös evoluutionaarisessa näkökulmassa tuottojen maksimointi on erittäin tärkeässä osassa, mutta tämän teorian mukaan kaikki muutokset (yrityksessä ja markkinoissa) tapahtuvat ”vahingossa”, eikä pysyvää kilpailuetua voi saavuttaa, tai ainakaan pitää hallussaan. (Whittington 2001.)

Tehokkuus on avainasia, johon evoluutionaariset yritykset pyrkivät, ja tähän kuuluu tiukasti r- ja K-strategioiden vaihtelu (Whittington 2001, 73). R-strategialla toimivalla yrityksellä on todella laaja tuote- tai palveluvalikoima, eikä se ole kovin tehokas. K-strategia taas toimii päinvastoin; yrityksellä on erittäin vähän, jopa vain yksi tuote, jota se pystyy tuottamaan ja tarjoamaan erittäin tehokkaasti. (Sorenson 2000, 577–592.)

Evoluutionäärinen strategian käyttö toimii mainiosti tilanteessa, jossa markkinoita ei tunneta kovin hyvin, ja halutaan lisätietoa markkinoiden toiminnasta ja luonteesta. Tehokkuus ja oma paikka markkinoilta löytyvät sopeutumalla, sekä yritys keskittyy enemmän markkinoihin, kuin itseensä. Myös organisaatiorakennetta muutetaan tarvittaessa strategioiden muuttumisen mukaan, eikä strategioiden muutosta pelätä, päinvastoin. (Whittington 2001.)

Evoluutionaarinen strategia oli vallalla 1980-luvulla, jolloin esimerkiksi Nokia tarjosi kaikkea mahdollista televisioista ja kaapeleista kumisaappaisiin. Nykyisin strategiaa voidaan pitää hieman vanhentuneena, mutta osittain jopa toimivana lähdetäessä tutkimaan uusien markkinoiden mahdollisuuksia. Tosin markkinoiden ennustamattomuus sekä muutosten tekeminen pelkästään muutosten takia, eivät mielestäni edusta kovin nykyaikaista ajattelua. Evoluutionaarista strategiaa toteuttavia yrityksiä voidaan pitää liiketoiminnan darwinisteinä; ajatuksena aivan toteuttamiskelpoinen, mutta jotain puuttuu.

2.3.3 Prosessinäkökulma

Prosessinäkökulma valtasi alaa erityisesti 1970-luvulla, jolloin joku viisas vihdoinkin päätti klassisen strategian olevan hieman vanhahtava. Verrattuna klassiseen näkökulmaan nyt ymmärrettiin, että yrityksellä voi olla muitakin tavoitteita kuin voittojen maksimointi, ja että strategian muutokset eivät välttämättä aina olekaan

pahasta. Saatettiin jopa luoda vaihtoehtoisia strategioita jos suunnitelma A ei toiminut niin hyvin kuin suunniteltiin. Myöskään liiketoiminnan menestymisen kannalta välttämättömiin muutoksiin ei enää suhtauduttu ainoastaan pahinta peläten, vaan muutoksissa alettiin nähdä myös mahdollisuuksia. (Whittington 2001.)

Muutospositiivisuudesta johtuen prosessinäkökulma sopi paremmin nopeasti kasvaville ja 1970-luvun pikkuhiljaa globalisoituville markkinoille. Strategiaa kehitettiin ja muutettiin asteittain, keskittyen luovuuteen ja innovaatioprosessiin. Innovaatiot keskittyivät tulevaisuuteen, sen ennustamattomuuteen, sekä tuntemattomaan kysyntään. Tuotteista alettiin luoda eri markkinoille eri variaatioita ja ensimmäisenä ajatuksena ei ollut muuttaa markkinoita, vaan hyväksyttiin, että joskus myös yrityksen tulee muuttua kilpailuedun säilyttämiseksi. Yrityksissä keskijohto oli erittäin tärkeässä osassa, koska yritykset olivat pirstaloituneita ja jossain määrin verrattavissa nykyisin muodissa oleviin tiimiorganisaatioihin. Pirstaloituneisuus johti siihen, että yritykset eivät voineet olla enää yhtä hierarkisia kuin klassisen strategian mukaan. (Whittington 2001.)

Prosessinäkökulmaa voisi kuvata ympäristöön reagoivana (ei kuitenkaan proaktiivisena) strategiana, johon sekä markkinoista oppiminen ja markkinoihin sopeutuminen kuuluivat keskeisenä osana. Voisi sanoa että nämä olivat kulta-aikoja ”tekemällä oppii”-mentaliteetille.

2.3.4 Systeeminäkökulma

Systeeminäkökulma on Whittingtonin strategianäkökulmasta kenties nykyaikaisin, sillä systeeminäkökulmassa vuorovaikutus on erittäin tärkeässä osassa. Muutokset markkinoilla huomataan yleensä alemmilla organisaatiotasolla, ja kommunikaatio eri tasojen välillä on merkittävässä osassa. Markkinat ovat epäselvät, ne muuttuvat jatkuvasti, ja muutoksiin kannustetaan, vaikka muutokset välillä olisivatkin hieman epärationaalisia; jokaisesta muutoksesta opitaan jotain yrityksestä ja markkinoista. (Whittington 2001.)

Huolimatta alati muuttuvista markkinoista, tulevaisuuden ennustaminen ja suunnitelmallisuus ovat mahdollisia, ja toiminta perustuu erilaisten suunnitelmien

tekemiseen. Muuttuville markkinoille luodaan erilaisia skenaarioita ja strategioita: mikäli markkinoilla tapahtuu näin, me toimimme näin, ja niin edelleen.

Skenaarioiden avulla luoduilla vaihtoehtoisilla strategioilla yritystä pidetään jatkuvasti muutovalmiudessa, joten systeeminäkökulmaa voidaan pitää näkökulmista proaktiivisimpana. (Whittington 2001.)

Eräs tärkeä osa systeeminäkökulmaa on myös se, että työntekijän osaaminen ja ammattitaito ovat usein tärkeämpiä tekijöitä kuin mitä työntekijä tekee tai mikä titteli henkilöllä on. Systeeminäkökulmassa tulevat siis hyvin esiin hieman modernimmat liiketoiminnan ajatukset tasa-arvoisuudesta, sekä myös alempien organisaatiotasojen tärkeys tiedostetaan ja tunnustetaan avoimesti. Yrityksellä on myös moninaisemmat tavoitteet kuin ainoastaan voittojen maksimointi. (Whittington 2001.)

2.4 Historia

Strategialla on käsitteenä erittäin pitkä historia, tosin satojen, jopa tuhansien vuosien ajan strategia käsitettiin lähinnä sodankäynnin kannalta keskeisenä terminä. Ensimmäisenä suurena strategiana pidetään kiinalaista Sun Tzuta, jonka teos Sodankäynnin taito (The Art of War) on lähteistä riippuen julkaistu noin 450-200 eaa. Sodankäynnin taito on toiminut innoittajana monille historiallisille ja nykyisille tahoille ja henkilöille aina Japanin Samuraista ja Napoleonista Luis Felipe Scolariin, joka johdatti Brasilian jalkapallon maailmanmestaruuteen vuonna 2002. Nykyistä liiketoimintamaailmaa, sen jatkuvaa muutostilaa ja jatkuvaa kilpailua voitaneen verrata sodankäyntiin, jossa pyritään saavuttamaan itselle ratkaiseva etu kilpailijoihin nähden.

Strategiasta yritysjohdon työkaluna alettiin puhua 1960-luvulla, kuitenkin vasta liiketoiminnan koulutuksessa. Kyseiseen aikaan strategiaa pidettiin käytännössä ainoastaan pitkän aikavälin suunnitelmana, jollaisena sitä myös nykyisin usein pidetään. Varsinainen strategia-ajattelu alkoi yrityksissä tämän sukupolven siirtyessä liiketoimintamaailmaan, 1960-luvun kuluessa sekä tultaessa 1970-luvulle. Tosin silloinkin strategiat olivat varsin yksioikoisia, koska varsinainen strateginen toiminta ja strateginen ajattelu olivat melko lailla lapsenkengissä.

Keskityttäessä ainoastaan liikkeenjohdon strategiaan, on muutos 1960-luvulta eteenpäin ollut melkoinen. Nykypäivänä 1960-luvun yritysten strategiat vaikuttavat todella vanhahtavilta, osin jopa koomisilta, mutta silti niistä löytyy kuitenkin jotain tuttua, sekä yhteyden joihinkin nykypäivän yrityksiin pystyy muodostamaan. Hieman kaukaa haetulta vaikuttavat myös 1970-luvun prosessinäkökulmaa toteuttavat yritykset, kuin myös 1980-luvun evoluutionaariset darwinistit. Täysin yksi yhteen nyky-yritysten kanssa ei sovi myöskään systeeminäkökulma, vaan nyky-yritysten voisi sanoa enemmänkin toteuttavan osia kaikista strategisista näkökulmista, tietysti hieman yrityksestä riippuen.

2.5 Strateginen johtaminen

”Ei tyyni meri taitavaa merimiestä tee.” Englantilainen sananlasku

Olen jo esitellyt strategian terminä, ja lähtökohdat strategian tutkimiseen ovat kunnossa. Strategisen johtamisen pohdintaan vaikuttaa myös ylipäänsä johtamisen tunteminen.

Mitä johtaminen on? Tutkitaanpa sitten ihmisjohtamista, arvojohtamista tai mitä tahansa muuta johtajuutta, voi johtajuuden ja johtamisen määrittäminen olla haastavaa. Luonnollisesti työpaikoilla ja yrityksissä on monen eri tason ja asian johtajaa, mutta mikä on yhteistä kaikissa johtajuuden muodoissa?

Yksinkertaistettuna johtaminen on ihmisten organisointia tietyn päämäärään toteuttamiseksi.

Mietitään vaikkapa yhtä työpäivää, mitä kaikkia johtajuuden elementtejä kahdeksan tunnin työpäivään kronologisessa järjestyksessä sisältyy: työn organisointi (tehtävien jako), motivointi, tavoitteiden asettaminen, itse työn johtaminen, arviointi, sekä palautteen antaminen. Viimeisimpänä, mutta kaikkein tärkeimpänä, tulee vastuun kantaminen. Vaikka työntekijät olisivat kuinka itseohjautuvia (johtavat itse itseään), viime kädessä vastuu toiminnasta tulee aina olla esimiehellä.

2.5.1 Strategiset muutokset

Varsinkin kovasti kilpailluilla markkinoilla sopeutumiskyky nousee näyttelemään erittäin tärkeää osaa yrityksen menestyksessä (tai menestymättömyydessä). Jotta yritys kykenisi reagoimaan markkinoiden muutoksiin (optimaalisissa tilanteissa ennemminkin ennustettuihin muutoksiin), tulee sen kyetä muuttamaan strategiaansa.

Strategisten muutosten aikana työntekijöiden itseohjautuvuus nousee suureen arvoon, mutta viime kädessä aivan kuten Salminenkin (2008) mainitsee, ja oikeammin painottaa koko teoksen ajan, vastuu strategian onnistumisesta on aina ylimmällä johdolla. Monissa puheissa sanotaan strategian epäonnistuneen huonon jalkautuksen seurauksena. Strategiaprosessi useimmiten lähtee ylimmästä johdosta, joten ei se silloin ole jalkautuksen, vaan johdon osaamattomuuden vika.

Jotta yritykset pysyisivät ajan hermolla, tulee strategiaprosessi käydä tietyin väliajoin läpi. Johtaako prosessi konkreettisiin muutoksiin, on sitten eri kysymys, mutta tilannetta tulee tutkailla säännöllisesti, sillä nykyään markkinat voivat muuttua hyvinkin nopeasti. Huolellisella strategiaprosessilla saavutetaan laadukas strategia sekä strategiseen ajatteluun luontevasti suhtautuva organisaatio. Vuosittain toteutettava strategiaprosessi on varsin riittävä, tosin poikkeuksia nopeamuutoksilta toimialoilta löytyy, jolloin tulevat myös ekstraprosessit harkintaan. Hitaan muutoksen toimialoilla riittää prosessin tarkka läpi käyminen kolmen vuoden välein, mutta näilläkin aloilla toimintaa tulee vähintään tarkastella vuosittain. Näitä tarkasteluja, päivityskierroksia, ei kuitenkaan pidä päästää lipsumaan rutiininomaisen strategiataarkastuksen puolelle. (Kamensky 2010, 342.)

2.5.2 Strategian jalkauttaminen

Strategian jalkauttaminen tarkoittaa uuden strategian tuomista käytäntöön. Tässä usein koetaan olevan paljon ongelmia monissa eri yrityksissä. Myös Ala-Mutka (2008, 26–27) tarttuu strategian jalkauttamiseen liittyviin ongelmiin: ”Strategisen johtamisen suurimpana ongelmana on ollut perinteisesti jalkauttaminen. Tosiasiassa jalkauttamisen ongelmat eivät ole itse ongelmia, vaan seurauksia strategian johtamisen epäonnistumisesta jo lähtien strategian maailmankuvasta ja

strategian lähtökohdista. (...) Usein vain syytetään jalkautusta, kun syyt ovat aivan muualla eli strategian toteutettavuudessa.” Johto luo strategian, ja vaikkei loisikaan, niin ainakin hyväksyy sen. Joten vika on johdossa, he ovat valinneet toteuttamiskelvottoman strategian, mikäli jalkautus ei onnistu. Kaiken, mitä yrityksessä tapahtuu tai on tapahtumatta, tulee olla johdon syytä tai ansiota. He kantavat vastuun, siitä heille palkka maksetaan.

Mielestäni tämä voidaan oikein mainiosti laajentaa koskemaan kaikkea yrityksen toimintaa; strategiastahan kaiken toiminnan tulee kummuta. Vaikka jokaisen työntekijän tulee kantaa vastuu itsestään ja työstään, pitää kuitenkin muistaa kuka hänetkin on tehtävään palkannut, nimennyt ja kouluttanut. Aivan, esimies, joten viime kädessä esimiehellä on vastuu jokaisesta työntekijästä, ja ylimmän organisaatioportaan esimiehiä ovat omistajat. Jokainen esimies on siis vastuussa paitsi itsestään, myös alaisistaan.

Epäonnistuneesta jalkautumisesta voi olla laajoja seurauksia, pahimpana mahdollisena skenaariona tietenkin yrityksen kaatuminen. Salminen (2008, 15) luettelee seitsemän haitallista seurausta epäonnistuneesta implementoinnista:

- Strategisia päämääriä ei saavuteta
- Strategia ei tuota haluttuja taloudellisia tuloksia
- Yrityksen kilpailukyky ja markkina-asema vaarantuvat
- Strategiaprosessi kuluttaa yrityksen kehitysresursseja
- Organisaation motivaatiotaso heikkenee
- Epäonnistunut strategia heikentää organisaation muutoskykyä usein pitkäksi aikaa
- Johdon luottamuspääoma ja ohjausvoima heikkenevät.

Seitsemän? En väitä Salmisen olevan väärässä, mutta lienee päivänselvää että strategian implementoinnin seuraukset voivat olla hieman moninaisemmat.

Mielestäni useampikaan teos ei riitä kaikkia mahdollisia seurauksia kattamaan.

3 KILPAILUETU

Jokainen yritys tavoittelee kilpailuetua. Yhdelle yritykselle kilpailuetu tarkoittaa edullisempia hintoja, toiselle laadukkaampaa tuotetta, mutta jokainen yritys uskoo (toivoo) sen tavalla tai toisella saavuttavansa. Mikäli yrityksellä ei ole minkäänlaista kilpailuetua, miksi asiakas valitsisi yrityksen tuotteen tai palvelun?

Porter määrittelee teoksessaan *Competitive Advantage; Creating and Sustaining Superior Performance* (2004) kaksi kilpailuedun perustyyppiä:

- Hintaetu
- Differointietu

Yrityksellä on hintaetu, kun se kykenee tarjoamaan samat edut kuin kilpailijansakin, mutta edullisempaan hintaan. Differointietu tarkoittaa asiakkaan tarpeita paremmin tyydyttävän tuotteen tarjoamista kuin kilpailijat. Näin ollen kilpailuedun omaava yritys tuottaa asiakkaalle suurempaa hyötyä, sekä itselleen suurempia voittoja (Internet Center for Management & Business Inc. 2010). Pelkästään näillä kahdella edulla ei selitetä kaikkia kilpailuetujen tyyppejä, koska pelkästään hinnalla tai erilaisuudella spekulointi voi olla joko hieman liian laaja-alaista tai liian suppeaa, mikä johdattaa kolmannelle kilpailuedulle; fokusoinnille. Fokusointi tarkoittaa sitä, että yritys pyrkii olemaan paras tietyssä segmentissä tai tietyille segmenteille. Eli ei pyritä tarjoamaan kaikille kaikkea, vaan valitulle potentiaaliselle asiakasryhmälle heille parasta, ja heille eniten tyydytystä tarjoavaa tuotetta. Liiketoimintastrategiaa valittaessa Ala-Mutka (2008, 50) painottaa valinnan tärkeyttä kolmen edellämainitun ”liiketoimintalogiikan tai strategisen valinnan periaatteen” välillä. Kun valitaan tapa, jolla lähdetään kilpailuetua tavoittelemaan, tulee strategia rakentaa sen ympärille.

Jotta yritys ylipäänsä pystyy tarjoamaan asiakkaalle minkäänlaisia tuotteita, tulee yrityksellä olla resursseja. Myös resursseja voidaan pitää yhtenä lähtökohtana kilpailuedun saavuttamiselle. Yrityksen resursseihin perustuva näkökulma painottaa yrityksen kykyä hyödyntää resurssejaan kilpailuedun luomisessa, joka johtaa lopulta ylivoimaisen edun tarjoamiseen asiakkaalle. Tämän näkökulman mukaan kyetäkseen kehittämään kilpailuedun, on yrityksellä oltava ylivoimaiset

resurssit ja mahdollisuudet verrattuna kilpailijoihin. Ilman ylivertaisuutta kilpailijat voivat helposti kopioida mitä toinen yritys tekee, ja näin saavutettu kilpailuetu kaikkoo nopeasti (Internet Center for Management & Business Inc. 2010). Käyttämällä resursseja hyväksi yritys voi saada kilpailuedun joko myymällä tuotetta edullisemmin, tarjoamalla differoitua tuotetta, tai kenties henkisten resurssien myötä segmentointi sujuu kilpailijoita paremmin. Yritys positioi itsensä markkinoille näiden valintojen perusteella. Päätös on yrityksen kilpailustrategian keskeisiä komponentteja (Internet Center for Management & Business Inc. 2010).

Erittäin kilpailluilla markkinoilla huolitellut strategiat voivat tarjota vain väliaikaisen kilpailuedun: kilpailijat imitoivat menestyvän yrityksen toimintaa ja strategiaa nopeasti ja saavutetut edut rapautuvat. (Whittington 2001, 19) Tässä Whittington tekee täysin ajatuksen kovinkaan kestävästä kilpailuedusta, kun taas Michael Porter (Strategy and the Internet 2001, 10) toteaa: jotta yritys olisi keskivertosuorittajaa parempi, tulee yrityksen saavuttaa pysyvä kilpailuetu – operoimalla pienimmillä kustannuksilla, tarjoamalla tuotetta edullisemmin, tai tekemällä kumpaakin.

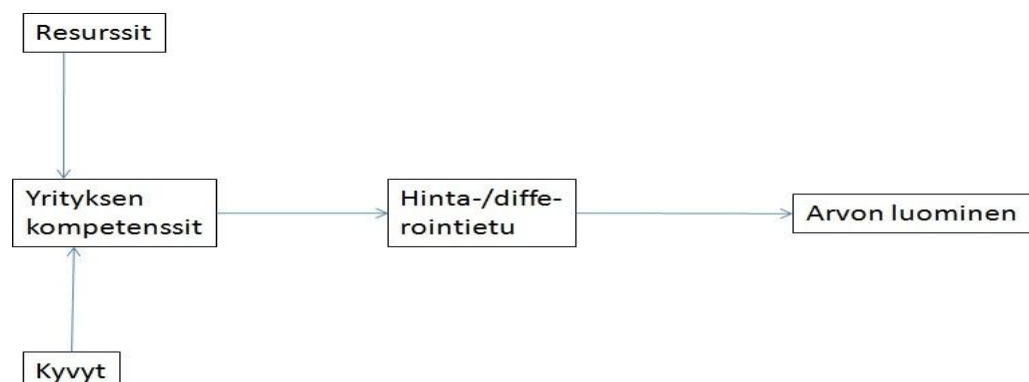
Kustannus- tai hintaedun voi saavuttaa kahdella tavalla. Ensimmäinen on operatiivinen tehokkuus, jolloin tehdään samoja asioita kuin kilpailijat, mutta tehokkaammin ja paremmin. Toinen tapa saavuttaa etu on strategisessa sijoittelussa, jolloin asiat tehdään eri tavalla kuin kilpailijat (differoidaan). Ylipäänsä Porter vaikuttaa uskovan vankasti pysyvään kilpailuetuun. Itse uskon myös pysyvään kilpailuetuun, mutta vain siinä tapauksessa, että yrityksen ulkopuoliset tekijät pysyvät vakiona. Miten todennäköistä tällaista tilannetta voidaan pitää?

Ajatuksena toimintaympäristön ja yrityksen ulkopuolisten tekijöiden muuttumattomuus vaikuttaa mielestäni aivan käsittämättömältä, myös Kamensky (2010, 17) on kanssani samoilla jäljillä todeten: ”Miksi sitten strategia on tärkeä myös ei-kilpailutilanteessa toimivissa organisaatioissa? Ensinnäkin on tarkoin ja totuudenmukaisesti mietittävä, eikö organisaatiolla todellakaan ole kilpailua. Monet organisaatiot ja ihmiset eivät tunnista tai tunnusta kilpailua oikealla tavalla. Yleisin virhearvioinnin syy on se, että asiaa tarkastellaan vertaamalla itseä

vastaavanlaisiin kilpailijoihin, tuotteisiin ja palveluihin. Toiseksi yleisin syy on, että tarkastelussa pitäydytään liikaa nykyhetkeen. On erittäin tärkeää, että asiaa tarkastellaan tarpeiden näkökulmasta ja pidemmälle tulevaisuuteen. Kun tarkastelu ulotetaan tuleviin vuosiin sekä korvaaviin ja vaihtoehtoisin tapoihin tyydyttää tarpeita, lähes kaikki organisaatiot tulevat kilpailun piiriin.”

Itselläni tulee mieleen ainoastaan yksi ala tai yritys, jossa Suomessa olisi pysyvältä vaikuttava kilpailuetu, Alko. Tosin mahdolliset verotuksen muutokset, tai muutokset lainsäädännössä vaikuttavat kilpailuetuun ja näin Alkon tilanteeseen. Näkisin tämän parhaana (ja lähes ainoana!) esimerkkinä pysyvästä kilpailuedusta, mutta senkään pysyvyyttä ei kukaan voi lähteä takaamaan. Eli kuinka pysyvää kilpailuetu loppujen lopuksi onkaan?

Yritykset ovat sitoutuneet tiettyihin resursseihin, mielikuviiin, ja fyysiseen sijaintiin. Sitoutuminen tiettyihin tekijöihin voi olla positiivinen asia tänään, mutta huomenna samat sitomukset voivat olla ”muutoksen täydellinen tulppa ja ongelmavyöhyke”. Lisäksi esimerkiksi perheyrittäjissä (miksei myös muissakin yrityksissä) voi olla sidottuna myös paljon tunteita ja perinteitä. (Ala-Mutka 2008, 54) Myös kilpailuedun käsite voi olla häilyvä. Ominaisuus, joka tuo yrityksen asiakassegmentissä kilpailuedun, voi olla kilpailuedun saavuttamista rajoittava tekijä jopa yrityksen omissa alasegmenteissä, puhumattakaan kilpailevien yritysten kohderyhmistä. Eli kiteytettynä tämän päivän kilpailuetu voi olla mennyttä huomenna, sillä tärkein kyky nykyisessä liiketoimintamaailmassa on, kuten johdannossa jo totesin, toimintaympäristöön sopeutuminen ja siihen vaikuttaminen.



KUVIO 3. Kilpailuetu (Internet Center for Management & Business Inc. 2010)

Pohdinnan tuloksena hylkään ajatuksen pysyvästä kilpailuedusta. Mielestäni ainakaan edullisempi hinta tai mikään muu fyysinen ominaisuus ei voi olla pysyvää. Ainoa asia, mikä mielestäni voi johtaa pysyvään kilpailuetuun, on kyky omaksua muutokset nopeasti ja toimia muuttuneen tilanteen mukaan, jolloin yritys voi reagoida muutoksiin kilpailijoitaan paremmin. Mutta missään yrityksessä ei yritystoimintakulttuuri ole pysyvää, sillä se kumpuaa perinteistä ja henkilöstöstä, ja henkilöstössä on tietty vaihtuvuus ja uutta historiaa luodaan joka päivä. Tällaiset ominaisuudet kuten muutosvalmius kumpuavat nimenomaan yrityskulttuurista. Johtopäätöksenä pysyvä kilpailuetu edellyttäisi täysin muuttumatonta toimintaympäristöä, sekä täysin muuttumatonta yritystä. Näitä asioita minä pidän täysin mahdottomana ajatuksena.

4 CASE YRITYS X

4.1 Yritys X

4.1.1 Historia

4.1.2 Strategia ja arvot

4.2 Yritys X

4.3 Strategian suunnittelu

4.4 Strategian toteutus

4.5 Toiminnan seuranta

5 YHTEENVETO JA KEHITYSEHDOTUKSET

LÄHTEET

Luottamuksellinen

Ala-Mutka, J. 2008. Strategiamalli. Helsinki: Talentum.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1999. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 3. painos. Tampere: Vastapaino.

Luottamuksellinen

Luottamuksellinen

Internet Center for Management & Business Inc. 2010. Competitive Advantage [viitattu 22.12.2010]. Saatavissa: <http://www.quickmba.com/strategy/competitive-advantage/>

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. 2. painos. Helsinki: Talentum.

Porter, M.E. 2004. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.

Porter, M.E. 2001. Strategy and the Internet. Harvard Business Journal 3/2001, 2-20 [viitattu 27.12.2010]. Saatavissa: <http://hvass.nu/s2/artikler/teori/Misc/porter.pdf>

Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.

Sloan, A. 1963. My Years with General Motors. New York: Doubleday.

Sorenson, O. 2000. Letting the Market Work for You: An Evolutionary Perspective on Product Strategy. Teoksessa Bettis, R.A., Mitchell, W. & Zajac, E.J. (toim.) Strategic Management Journal, Vol. 21, Iss. 5. Los Angeles: John Wiley & Sons Ltd., 577-592.

Luottamuksellinen

Luottamuksellinen

Luottamuksellinen

Strateginen johtaminen 2011. Tietoa strategisesta johtamisesta [viitattu 21.10.2011]. Saatavissa:

http://www.strateginenjohtaminen.org/Tietoa_strategisesta_johtamisesta__d3300.html

Whittington, R. 2001. What is Strategy – And Does it Matter?. 2. painos. Lontoo: Thomson Business.

LIITTEET

LIITE 1 Ylemmän johdon haastattelupohja

LIITE 2 Keskijohdon (Operatiivisen johdon) haastattelupohja

LIITE 3 Toteuttavan tason haastattelupohja

LIITE 4 Litteroitu haastatteluaineisto

LIITE 1 Ylemmän johdon haastattelupohja

1. Miten kentältä kerätään tietoa strategisten muutosten tarpeellisuudesta?
2. Käytetäänkö strategian suunnittelussa ja seurannassa organisaation ulkopuolisia konsultteja?
3. Onko Yritys X:ssä strategisiin toimintoihin keskittyvää erillistä yksikköä?
4. Huomiodaanko strategisessa päätöksenteossa kaikki organisaatiotasot? Miten?
5. Onko kaikissa eri alueilla käytössä sama strategia, vai onko toiminta-alueiden välillä eroja? Millaisia?
6. Strategian muutoksissa pyritään usein proaktiivisuuteen. Pitääkö tämä paikkansa Yritys X:ssä, ja miten tässä onnistutaan?
7. Onko koko organisaatio tietoinen strategiasta? Viestitäänkö toteuttaville organisaatiotasolle strategiasta, vai puhutaanko heille asioista käytännön tasolla?
8. Miten Yritys X:ssä suhtaudutaan strategisiin muutoksiin? Pidetäänkö muutoksia pakollisena pahana, vai tervetulleena uutena tuulahduksena?
9. Miten strategisten muutosten tuloksia seurataan? Miten onnistumista mitataan?

LIITE 2 Keskijohdon (Operatiivisen johdon) haastattelupohja

1. Miten kentältä kerätään tietoa strategisten muutosten tarpeellisuudesta?
2. Osataanko mielestäsi asioista viestiä siten, että asia on selkeä kullekin organisaatiotasolle?
3. Huomioidaanko strategisessa päätöksenteossa kaikki organisaatiotasot? Miten?
4. Oletko huomannut alueellisia eroja toiminnassa? Millaisia?
5. Strategian muutoksissa pyritään usein proaktiivisuuteen. Pitääkö tämä mielestäsi paikkansa Yritys X:ssä, ja miten tässä onnistutaan?
6. Onko koko organisaatio tietoinen strategiasta? Viestitäänkö toteuttaville organisaatiotasolle strategiasta, vai puhutaanko heille asioista käytännön tasolla?
7. Miten suhtaudut strategisiin muutoksiin? Pidätkö muutoksia pakollisena pahana, vai tervetulleena uutena tuulahduksena?
8. Miten strategisten muutosten tuloksia seurataan? Miten onnistumista mitataan?

LIITE 3 Toteuttavan tason haastattelupohja

1. Ovatko muutokset mielestäsi tavoitteellisia, ja jossain selkeässä linjassa?
2. Osataanko mielestäsi asioista viestiä siten, että asia on selkeä kullekin organisaatiotasolle?
3. Huomioidaanko strategisessa päätöksenteossa kaikki organisaatiotasot? Miten?
4. Oletko huomannut alueellisia eroja toiminnassa? Millaisia?
5. Strategian muutoksissa pyritään usein proaktiivisuuteen (reagoidaan tuleviin muutoksiin, ei jo tapahtuneisiin muutoksiin). Pitääkö tämä mielestäsi paikkansa, ja miten tässä onnistutaan?
6. Osataanko sanat ja tavoitteet mielestäsi purkaa käytännön kieleksi ja toimenpiteiksi?
7. Miten suhtaudut muutoksiin? Ovatko muutokset tähän asti olleet toimivia? Pidätkö muutoksia pakollisena pahana, vai tervetulleena uutena tuulahduksena?
8. Tiedätkö miten muutosten onnistumista ja tulosta seurataan?

LIITE 4 Litteroitu haastatteluaineisto